



Стратегический взгляд

Стать одним из лидеров рынка по доле онлайн-продаж и онлайн-операций, оставаясь наиболее эффективным цифровым классическим российским банком.

ОБРАЩЕНИЕ РУКОВОДСТВА БАНКА

УВАЖАЕМЫЕ КЛИЕНТЫ, ИНВЕСТОРЫ И ПАРТНЕРЫ!

2020 год стал переломным, разделившим мир на «до» и «после», годом испытания на прочность и способность к преодолению любых трудностей не только для России, но и всего мира. Пандемия оказала влияние на экономику большинства государств, компаний и людей, изменив привычный образ жизни каждого из нас. Основным фокусом Банка «Санкт-Петербург» стала безопасность клиентов и сотрудников. В кратчайшие сроки нами был реализован комплекс мероприятий по обеспечению здоровья клиентов и сотрудников, а также непрерывности деятельности Банка.

Поддержка наших клиентов стала одной из первоочередных задач. В 2020 году одним из ключевых приоритетов для Банка стало сохранение высокого качества обслуживания клиентов в онлайн и офлайн каналах. Введенные ограничения привели к снижению дохода части компаний из сегмента малого и среднего бизнеса и их работников. Падение цен на сырьевые товары и снижение деловой активности отразились на снижении доходов крупного бизнеса. В это непростое время мы успешно использовали свой опыт, наработанный годами, что позволило оказать нашим клиентам всю необходимую поддержку. Мы гордимся, что в прошедшем году Банк показал отличные результаты, получив рекордную прибыль 10,8 млрд рублей.

Финансовые результаты прошедшего года позволили нам полностью выполнить свои обещания, данные акционерам Банка. В конце ноября 2020 года акционеры Банка приняли решение о выплате дивидендов за 2019 год в полном объеме.

В конце 2020 года мы подвели итоги реализации трехлетней Стратегии 2018-2020. Все цели по объему бизнеса были перевыполнены. Нам удалось соответствовать темпам роста банковского рынка по ключевым направлениям бизнеса. За 2018-2020 годы кредитный портфель вырос на 28%, а объем средств клиентов - на 33%. Это подтверждает, что Банк является конкурентоспособным и надежным партнером для наших клиентов, как и все предыдущие 30 лет работы на банковском рынке.

Прошедшие три года также подтвердили высокий уровень доверия населения к Банку – прирост средств физических лиц составил 34%, значительно опередив рынок. При этом мы продемонстрировали один из самых лучших показателей в секторе по стоимости привлечения. Это позволяет нам сохранять устойчивый источник фондирования, оставаясь независимыми от заимствований на рынках капитала.

99% клиентов-юридических лиц и около 60% клиентов-физических лиц являются активными пользователями наших цифровых платформ. Доля продаж в цифровых каналах Банка достигла 64% от всего объема продаж продуктов массового бизнеса, а доля онлайн-операций клиентов достигла 82% от всего объема операций.

К моменту вступления в силу карантинных мер мы были хорошо подготовлены к ситуации и находились на высоком уровне цифровизации. В кратчайшие сроки мы сделали доступным без посещения офиса большинство продуктов и услуг, чем закрепили за собой статус современного цифрового банка.

Мы проделали масштабную работу в другом важном направлении – развитии в регионах. Открыли филиал в Новосибирске и представительства в Краснодаре и Ростове-на-Дону.

Банк активно принимает участие в жизни нашего города. В 2020 году было подписано соглашение о сотрудничестве с Администрацией Санкт-Петербурга, которое предполагает участие Банка в социальных проектах и будет способствовать распространению современных банковских технологий, содействовать развитию малого и среднего предпринимательства.

Банк «Санкт-Петербург» непрерывно развивается и совершенствуется, мы благодарим акционеров, клиентов и партнеров за многолетнее сотрудничество и доверие.

Елена Иванникова
Председатель Наблюдательного совета

Александр Савельев
Председатель Правления

30 ЛЕТ С ГОРОДОМ, С ГОРДОСТЬЮ

Банк «Санкт-Петербург» — один из крупнейших банков Северо-Западного региона России и третий по величине банк Петербурга. Его история насчитывает уже более 30 лет и берет свое начало с системы специализированных государственных банков. На базе «Жилсоцбанка», входящего в систему, 3 октября 1990 года появилось акционерное общество «Ленбанк», годом позже переименованное в Банк «Санкт-Петербург».

С первых дней работы Банк взял курс на интенсивное развитие, активно осваивались новые для рынка направления: валютные операции, операции с ценными бумагами, инкассация. Особенно успешными стали дилинговые операции на международных валютных и финансовых рынках. Сеть корреспондентских отношений расширилась до 130 банков, в том числе и зарубежных.

В середине 1990-х Банк эмитировал банковские карты и создал для их обслуживания собственный процессинговый центр, работающий по совмещенной чиповой и магнитной технологиям. Благодаря активному внедрению новых услуг Банк «Санкт-Петербург» занял одно из лидирующих мест в формирующейся банковской системе города.

В период общеэкономических кризисов 1996–1998 годов Банк «Санкт-Петербург» не уступил своих позиций, неизменно предоставляя клиентам качественные финансовые услуги. Банк продолжал оказывать финансовую поддержку значимым отраслям городского хозяйства, в частности развивая долгосрочные кредитные программы. Для этих целей Банком «Санкт-Петербург» совместно с Объединенным Ирландским банком была разработана и в 1997 году введена в действие система управления кредитными рисками.

В это же время Банку был присвоен статус Principal Member ассоциации Visa International, что позволило реализовать первые крупные зарплатные проекты.

В июне 1998 года «Санкт-Петербург» первым среди городских банков получил разрешение Центробанка России на выдачу наличных денег с «карточных» счетов. Банк активизировал кредитование расчетного и валютного счетов импортера, кредиты с использованием пластиковых карт и другие кредитные услуги.

Началось активное развитие ритейловой составляющей в бизнес-стратегии Банка. К началу 2000 года «Санкт-Петербург» оказывал более 600 видов услуг, успешно применяя индивидуальный подход к обслуживанию клиентов и гибкую тарифную политику.

Сегодня Банк по-прежнему строит свою работу на принципах открытости и прозрачности бизнеса, что регулярно подтверждают показатели финансовой отчетности. Активная бизнес-позиция Банка позволяет ему развивать сотрудничество с международными финансовыми институтами, открывает новые перспективы для наращивания межбанковских операций, торгового финансирования и кредитования. В 2007 году Банк сделал существенный шаг в своем развитии, успешно осуществив IPO (первичное размещение акций), и привлек 274 млн долларов США. Книга заявок на покупку акций Банка была переподписана в семь раз, что стало рекордом среди российских компаний аналогичного размера, когда-либо проводивших IPO.

Успешный опыт ведущих европейских банков положен в основу современной бизнес-стратегии Банка «Санкт-Петербург».

1990

3 октября 1990 года под номером 436 был зарегистрирован «Ленбанк» — первый банк в стране, созданный как акционерное общество открытого типа

1991

Акционеры приняли решение о смене названия на Банк «Санкт-Петербург»

1992

Банк стал одним из учредителей Санкт-Петербургской валютной биржи

1993

Мы еще не придумали слоган «Банк высокой культуры», но уже запустили программу «Классика и будущее» в поддержку классического музыкального искусства и помощь музыкально одаренным детям

1994

Банк выпустил свои первые пластиковые карты

1995

Банк начал сотрудничать с Объединенным ирландским банком. Мы активно развивали совместные проекты по управлению кредитными рисками, привели Банк в соответствие с международными стандартами финансовой деятельности

1996

Банк подписал соглашения с Министерством финансов, чтобы в дальнейшем активно финансировать строительные компании и производства

1997

Вдвойне значимый год: мы открыли отдел ипотечного кредитования, а банкоматы Банка стали работать круглосуточно

1998

Год был экономически тяжелым для многих, но Банк выполнил все обязательства перед вкладчиками и вошел в число 50 банков, ориентированных на расчетные и бюджетные счета

1999

Банк запустил «Зарплатный проект»

2000

Мы предоставили первый кредит на покупку автомобиля и выпустили первую кредитную карту

2001

Проанализировав резкий рост числа выпущенных банковских карт, мы создали Управление пластиковых карт. Карточное направление станет драйвером развития Банка на ближайшие годы

2002

Мы начали выпуск детских карт — карт, на которые получают пособия все петербургские родители и дети

2003

В 2003 году мы первыми в городе выпустили чиповые карты — самые безопасные и надежные

2004

Банк стал одним из первых участников системы страхования вкладов, и уже с 2004 года счета физических лиц застрахованы государством

Клиентская политика Банка ориентирована на построение долгосрочных позитивных взаимоотношений с потребителем. В ее основу положены принципы надежности банка, индивидуального подхода к клиенту, мобильности обслуживания и оперативной реакции на потребности потребителя. Активный рост клиентской базы «Санкт-Петербурга» сопровождается увеличением доли клиентов «среднего» сегмента рынка. Особый акцент сделан на усилении позиций розничного бизнеса: развитие интернет-банкинга, расширение филиальной сети, совершенствование сервиса по пластиковым картам, эквайринг, расширение кредитных предложений физическим лицам, в частности активное развитие ипотечных программ.

Отмечая 30-летие, мы по праву гордимся занимаемой долей на рынке, долгосрочными отношениями с клиентами, мощной командой профессионалов и безупречной репутацией, которую мы заработали за прошедшие годы.

На сегодняшний день Банк «Санкт-Петербург» играет существенную и конструктивную роль в развитии отечественной банковской системы, ровесником которой он является. В условиях, когда мировая и российская экономические системы проходят испытания, принимая новые вызовы, банки должны оставаться оплотом стабильности: поддержка и обеспечение бесперебойности работы предприятий реального сектора экономики, обслуживание финансовых потребностей бизнеса и населения остаются нашими приоритетными задачами. В сложившихся обстоятельствах мы стремимся не просто поддерживать своих клиентов, а предлагаем развиваться и шагнуть в будущее вместе с нами и нашими новыми эффективными решениями, современными инновационными технологиями и всегда качественным сервисом. Мы с уверенностью и оптимизмом строим планы на будущее и уверены в их успешной реализации. Нам доверяют более 2 млн частных лиц и 50 тыс. компаний. Мы признательны своим клиентам за то, что они с нами все эти годы, и мы всегда готовы содействовать в решении их финансовых задач.



2005

В 2005 году мы одними из первых организовали прием оплаты за ЖКХ и мобильную связь через банкоматы и Интернет-банк

2006

Мы впервые за всю историю выпустили еврооблигации

2007

Ключевой для Банка год, ведь мы первыми среди российских частных банков успешно провели IPO

2008

В 2008 году мы реализовали сразу 2 значимых проекта: запустили мобильный банк для физических лиц и обновили Интернет-банк для корпоративных клиентов

2009

Банк стал участником трех федеральных госпрограмм: поддержки малого и среднего предпринимательства, а также выплат материнского капитала и пенсионного обслуживания

2010

В 2010 году число розничных клиентов Банка превысило 1 млн человек



2011

В этом году произошли 2 значимых события: мы переехали в новое здание на Малой Охте и первыми в городе выпустили карту с возможностью оплаты проезда в транспорте

2012

Всего за 6 месяцев разработали и внедрили новый Интернет-банк для частных клиентов — это рекордный для России срок реализации проекта подобного уровня сложности

2013

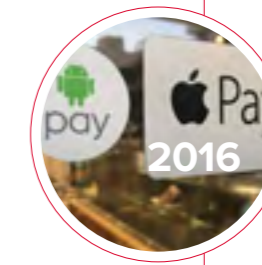
Банк — один из десяти крупнейших ипотечных банков России

2014

Мы запустили Интернет-банк i2b для корпоративных клиентов, а обслуживание частных клиентов стало ярким благодаря запуску программы лояльности «ЯРКО»

2015

Мы оборудовали турникеты метро в Петербурге возможностью бесконтактной оплаты и приобрели лучший банк Калининграда, который стал нашим филиалом «Европейский»



2016

В числе первых банков предложили нашим клиентам оплату картой без ее физического присутствия: Android Pay, Samsung Pay, Apple Pay

2017

Одними из первых предложили программу рефинансирования кредитов

2018

Запустили идеальный инструмент для сделок купли-продажи недвижимости — счета эскроу

2019

Банк подписал соглашение с городом и начал выпускать Единую карту петербуржца

2020

Банк открыл представительства в Ростове-на-Дону и Краснодаре

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

МИРОВАЯ И РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА В 2020 ГОДУ

Начало года для российской экономики было позитивным: стабильный курс рубля, высокие цены на нефть и высокий спрос на рискованные активы поддерживали российский рынок. Внутренний спрос в экономике рос на фоне позитивной динамики реальных заработных плат и активизации бюджетных расходов. Но распространение вируса COVID-19 и введение карантинных мер сначала в Китае, а потом и в европейских странах усилили ожидания глобального замедления экономики, начал ослабевать внешний спрос, в частности и на энергоносители после сокращения, а потом и полного закрытия авиасообщения в ряде стран. При этом развал сделки ОПЕК+ в марте и планы по наращиванию добычи усугубили ситуацию на рынке нефти. На этом фоне цена нефти Brent к концу марта снизилась до 22.7 доллара США/барр., локальные сорта потеряли в цене еще больше, российская Urals подешевела до 15.1 доллара США/барр.

Введение нерабочих дней в России в марте для замедления распространения коронавируса не успело оказать выраженного влияния в первом квартале, но продление ограничительных мер до середины мая оказало существенное негативное воздействие на экономический рост, производственную активность и в большей мере на сектор услуг. Индекс промышленного производства в январе – ноябре сократился на 3% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года после роста 2.9% в первом квартале. До пандемии COVID-19 наиболее растущими отраслями промышленности была нефтепереработка, химическая промышленность и пищевая промышленность.

Впоследствии обрабатывающий сектор оказался под давлением снизившегося спроса, а в добывающем секторе оно было связано в первую очередь с сокращением добычи нефти в рамках сделки ОПЕК. Во втором полугодии промышленность постепенно восстанавливалась, в четвертом квартале индекс промышленного производства снизился на 2.5% г/г после падения 6.7% г/г во втором квартале, а по итогам года снижение составило 2.9%. При этом обрабатывающий сектор даже оказался в небольшом плюсе, лидерами роста остался химический комплекс (+8.8% г/г) и пищевая промышленность (+3.1% г/г). В целом ВВП России снизился на 3.5%. При этом оборот розничной торговли за прошедший год сократился на 4.1%, восстановление потребительского спроса ограничено слабой динамикой доходов населения — реальные располагаемые доходы за три квартала снизились на 4.3%.

Инфляция в России продолжила замедляться в начале года, достигнув локального минимума в 2.3% г/г в феврале, но рост неопределенности, ослабление рубля, рост спроса на товары первой необходимости и рост экспортных цен на отдельные товары привели к ускорению темпа роста цен. Инфляционные всплески в апреле и ноябре привели к росту инфляции до 4.9% по итогам года. Центральный Банк России в 2020 году продолжил цикл смягчения денежно-кредитной политики, снизив ставку до 4.25%. Одна из главных причин снижения ставки — рост среднесрочных дезинфляционных рисков из-за снижения спроса. Также смягчению ДКП ЦБ РФ способствовали действия других центральных банков, так ФРС США в марте резко снизила ставку с 1.5–1.75% до 0–0.25% и запустила новую программу количественного смягчения, ЕЦБ расширил программу выкупа активов.

Действия крупнейших регуляторов поддерживали финансовые рынки в течение всего года, а большинство центральных банков развивающихся стран на этом фоне понизили ставки. Тем не менее после снижения ставки до 4.25% в июле Центральный Банк России взял паузу, обусловленную ростом неопределенности и волатильности на внешних рынках, сопровождавшейся ослаблением рубля. Инфляция при этом продолжала ускоряться, краткосрочные проинфляционные риски росли при сохранении долгосрочных дезинфляционных.

Финансовые рынки большую часть года находились под давлением новостного фона вокруг коронавируса и растущих рисков для глобальной экономики. При этом российский рынок был сравнительно стабилен до обвала нефтяных котировок в марте. Рубль закономерно среагировал на падение цен на нефть режимом ослаблением, в марте курс достигал 80.9 рубля/доллар США, но уже в июне опустился ниже 69 рублей/доллар США. Третий квартал прошел в сравнительно негативном ключе, как и первая половина четвертого квартала. Сначала неопределенность, связанная с выборами в США, и неоднозначность их итогов заставили инвесторов проявлять осторожность. Тем временем рост заболеваемости коронавирусом в США и Европе и вызванные им ограничительные меры усиливали опасения относительно перспектив скорого восстановления мировой экономики, при этом переговоры по бюджетным стимулам в США раз за разом упирались в тупик. Но в итоге победа Джозефа Байдена была воспринята рынками как позитивный факт, эффект негативной эпидемиологической статистики был временно компенсирован сообщениями о скором начале массового внедрения вакцин. Поэтому к окончанию года рынки подошли в приподнятом настроении.

На фоне общего позитива и растущего спроса на рискованные активы рубль после ослабления до 80.5 рубля/доллар США с начала ноября до середины декабря укреплялся вместе с другими валютами развивающихся стран и закончил год на отметке 74.4 рубля/доллар США.

Центральный Банк для поддержки финансовой стабильности начал упреждающую продажу валюты в рамках бюджетного правила уже в марте (формально эти операции должны были начаться только в апреле), а при снижении цены Urals ниже 25 долларов США/барр. регулятор увеличил объем операций за счет валюты, полученной от Минфина в рамках сделки по продаже доли в Сбербанке. Операции Центрального Банка и Минфина позволили стабилизировать ситуацию на валютном рынке и продолжать поддерживать курс, пока рост цен на нефть не компенсирует выпадающие нефтегазовые доходы федерального бюджета, при этом бюджетное правило было скорректировано и компенсировало не только снижение цен на нефть, но и сокращение объемов добычи в рамках сделки с ОПЕК. В четвертом квартале ЦБ РФ закончил проводить собственные операции на валютном рынке, с начала 2021 года продажа валюты будет осуществляться только в рамках бюджетного правила в интересах Министерства финансов. При этом собственные операции ЦБ по продаже валюты привели к оттоку рублевой ликвидности из банковской системы, что стало одной из причин снижения структурного профицита ликвидности. Также на ликвидности существенно сказался рост спроса на наличные. Еще незадолго до введения дополнительных нерабочих дней в марте физические лица и предприятия стали предъявлять повышенный спрос на наличные деньги. Эта тенденция сохранялась в течение всего года.

4.9%
рост инфляции
по итогам года

113 ТРЛН РУБЛЕЙ активы банковского сектора

Третьим фактором, повлиявшим на отток рублевой ликвидности, стали и операции Минфина по размещению ОФЗ, которые опережали расходы бюджета. Как итог, структурный профицит ликвидности в 2.6 трлн рублей сменился минимальным дефицитом в 0.19 трлн рублей к концу года.

Индекс Мосбиржи после падения в марте и слабого третьего квартала в ноябре-декабре восстановил позиции и к концу месяца обновил январские максимумы, по итогам года индекс вырос на 8%. Долговой рынок следовал за ключевой ставкой, но снижение спроса нерезидентов по мере приближения к концу цикла смягчения ДКП в России сдерживали котировки в конце года, тем не менее доходности ОФЗ в сравнении с концом 2019 года снизились на 30–90 б.п. в зависимости от срочности.

БАНКОВСКИЙ СЕКТОР В 2020 ГОДУ

Активы российского банковского сектора за 2020 год выросли на 15.9 трлн рублей (+16.5%) до 112.5 трлн рублей. При этом 3.7 трлн рублей прироста активов связаны с валютной переоценкой. Рублевые активы банков выросли на 14.5%, или 11.3 трлн рублей, чистый рост валютных активов без учета переоценки составил 4.6%. Совокупный кредитный портфель на 01.01.2021 года достиг 77.7 трлн рублей, что на 14% больше итогов прошлого года.

Драйвером роста кредитования в конце первого квартала стал всплеск спроса со стороны нефинансовых организаций, когда предприятия были вынуждены компенсировать выпадающие доходы, эта тенденция сохранялась до середины второго квартала. При этом динамика портфеля розничного кредитования в начале второго квартала была отрицательной, что связано как со снижением спроса, так и с ужесточением требований банков к заемщикам. Но впоследствии темпы роста розничного кредитования восстанавливались на фоне снижения ставок, в том числе и по ипотеке, и запуска программы льготного кредитования. В третьем квартале стабилизация экономической ситуации снизила потребность компаний в средствах, на этом фоне рост корпоративного кредитования несколько замедлился. При этом расширение программы льготного ипотечного кредитования до 900 млрд рублей, а потом и до 1 850 млрд рублей и снижение минимального первоначального взноса продолжило стимулировать выдачу таких кредитов, а розничные кредиты росли на восстановлении потребительского спроса, но именно ипотека оставалась основным драйвером розничного портфеля. В конце года корпоративный портфель рос в основном за счет кредитования крупных компаний из различных отраслей, а также проектного финансирования строительства жилья, что также связано с льготной ипотекой и снижением ставок.

ЭКОНОМИКА

САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

В 2020 году экономика Санкт-Петербурга не стала исключением и оказалась под давлением снижения спроса и ограничительных мер из-за борьбы с распространением коронавируса. Индекс промышленного производства сократился на 1.8%, а объем строительства на 9.3%. При этом обрабатывающий сектор, составляющий 84.6% промышленности города, потерял только 0.8%, поддерживаемый химической

промышленностью (+18% г/г), производством пищевых продуктов (+4.6%) и бумаги (+8.7%). Добыча полезных ископаемых по итогам года потеряла 15.5%. Под наибольшим давлением в Санкт-Петербурге, как и в других регионах России, оказалась сфера общественного питания, оборот которой сократился на 30.5%, тогда как оборот розничной торговли снизился на 2% до 1.5 трлн рублей. Инфляция тем временем оказалась несколько ниже, чем в среднем по стране, и составила 4.7%.

1.5 ТРЛН РУБЛЕЙ оборот розничной торговли

НАША СТРАТЕГИЯ

В начале 2018 года Банк опубликовал Стратегию развития на 2018–2020, после этого в 2019 году — корректировку Стратегии с расширением горизонта планирования до 2022 года и указанием новых стратегических приоритетов. При этом в связи с окончанием срока действия предыдущей Стратегии в 2020 году Банк поставил задачу сформировать новую Стратегию развития на 2021–2023 годы.

24 декабря 2020 года Наблюдательный совет Банка одобрил Стратегию 2021–2023.

Было принято решение использовать новый сжатый формат Стратегии — «Стратегия на одной странице». Он позволяет точнее сфокусироваться на том, что наиболее важно для оптимального долгосрочного развития. Стратегия доступна на [сайте Банка](#).

В новой Стратегии сформулированы пять ключевых стратегических приоритетов, описаны условия и предпосылки, а также метрики успешности:

- лидерство на рынке ВЭД;
- значительный рост массового и среднего сегмента корпоративного бизнеса;
- усиление позиций крупного корпоративного бизнеса;
- рост доходной клиентской базы розничного бизнеса;
- внедрение модели привлечения и обслуживания новых клиентов массового сегмента в удаленных каналах.

КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

ЛИДЕРСТВО НА РЫНКЕ ВЭД

Изначально данный приоритет был определен в рамках корректировки Стратегии 2019 года, когда Банк впервые определил ВЭД в качестве стратегического направления развития. Банк обладает обширной инфраструктурой в данной области, при этом влияние геополитики на Банк ограничено благодаря статусу частного банка. Благодаря существующей глубокой экспертизе по ВЭД в Банке, а также существенной доле проникновения по клиентам в регионах присутствия Банк устанавливает цели по увеличению активной клиентской базы на 25% при росте объемов клиентских операций на 20%, что позволит удвоить доходы по ВЭД на горизонте Стратегии с помощью активных продаж сформированной клиентской базе и предложения наилучших продуктов и сервисов. При этом важность качества предоставляемых услуг также отмечается, что отражено в четвертой метрике — сохранение высокого уровня NPS у клиентов ВЭД.

ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ РОСТ МАССОВОГО И СРЕДНЕГО СЕГМЕНТА КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА

Фокус на сегменте МСБ отражает цели по расширению бизнеса в Москве и увеличению объемов транзакционного бизнеса. Одним из наиболее важных составляющих данного направления является большой потенциал рынка в Москве, увеличение доли на котором даже на 1% позволит существенно нарастить транзакционный бизнес Банка в целом. Помимо этого, Банк давно вышел на рынок в Москве и обладает репутацией надежного банка.

В качестве метрик Стратегии по данному направлению были определены пятикратный рост по количеству активных клиентов в Москве при увеличении общей базы активных клиентов МСБ на 85% за три года. Утроение выручки в данном сегменте в Москве позволит увеличить выручку в сегменте МСП Банка на 25%. Также поставлена цель по ежегодному приросту ARPU (средний чек на клиента) на 5%.

УСИЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ КРУПНОГО КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА

Крупный корпоративный бизнес является ключевым драйвером роста объемов и финансового результата Банка, в связи с чем его развитие является основополагающим для Банка. В течение последних лет нам удалось найти золотую середину между ростом, умеренным аппетитом к риску и прибыльности в данном сегменте. Банк обладает узнаваемым брендом и историей успешной работы с крупными предприятиями, что в совокупности с потенциалом рынка в Москве позволяет ставить амбициозные цели по росту. Мы планируем реализовать потенциал рынка в Москве через увеличение портфеля на 45%, что позволит увеличить портфель в целом по Банку на 30%, при этом планируется удвоить клиентскую базу в московском сегменте, что означает рост по Банку на 30%.

РОСТ ДОХОДНОЙ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА

Мы осознаем, что затраты на привлечение на одного клиента неуклонно растут. Удержание клиентов и эффективные кросс-продажи, по нашим оценкам, являются гораздо более выгодным вариантом. С учетом этого Банк развивал свои аналитические системы на основе машинного обучения, что позволяет лучше управлять оттоком клиентов и наладить индивидуальный офферинг. Кредитование остается основным фактором роста среднего чека на клиента, при этом потенциал проникновения кредитными продуктами в существующую базу остается достаточно высоким. Банк принял следующие метрики успешности: рост средних чеков на 15% и увеличение проникновения зарплатных клиентов кредитами с 22 до 35% в течение трех лет.

ВНЕДРЕНИЕ МОДЕЛИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ОБСЛУЖИВАНИЯ НОВЫХ КЛИЕНТОВ МАССОВОГО СЕГМЕНТА В УДАЛЕННЫХ КАНАЛАХ

Этот приоритет основан на стремлении Банка создать возможность привлечения и обслуживания новых массовых клиентов исключительно в удаленных каналах. Существующая офлайн-онлайн модель эффективна в регионах присутствия, но ограничивает потенциал расширения. При этом физическое расширение выглядит устаревшим и дорогим. Так как этот подход для нас означает новый серьезный вызов, в 2021 году мы планируем уточнить методологию метрик успешности, при этом мы стремимся гарантировать доступность полного спектра услуг исключительно в онлайн-формате, что позволит наладить привлечение новых клиентов в удаленных каналах и нарастить цифровую выручку.

КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

ГЕОГРАФИЯ

Мы остаемся Банком двух столиц, при этом создаем базу для использования удаленных каналов в развитии в новых регионах.

НАШИ ЦЕЛЕВЫЕ КЛИЕНТЫ

Мы стремимся привлекать клиентов всех подsegmentов МСБ для поддержки нашей транзакционной модели. Кредитование в данном сегменте будет использоваться в качестве рычага для ее роста, само по себе фокусом не является. Зарплатные клиенты также остаются фокусом нашего привлечения. В розничном бизнесе мы стремимся к продуктовому привлечению в сегменте клиентов 35+, с личным доходом более 50 тыс. рублей. Мы также нацелены на расширение нашей партнерской сети (застройщики, автодилеры, страховщики, брокеры), что является для нас очередным важным каналом привлечения новых клиентов.

DATA DRIVEN ORGANIZATION

После успешной цифровой трансформации мы бы хотели сделать еще шаг дальше. Уверенно ощущая себя в новой цифровой среде, мы сформулировали наше новое стратегическое направление развития как «Data driven organization». С учетом нашего опыта в анализе больших данных мы планируем расширить использование моделей машинного обучения и искусственного интеллекта для сценарного моделирования рисков Банка и макроэкономики, также развивая управление клиентской базой, «умный» прайсинг и офферинг, индивидуализацию предложения клиентам масс-сегмента.

СОЗИДАТЕЛЬНАЯ И ОТКРЫТАЯ КОМАНДА

Мы осознаем, что все вышеперечисленное невозможно без высококвалифицированных и мотивированных сотрудников, вовлеченных во взаимное сотрудничество на всех уровнях и в эффективные кросс-функциональные команды.



ГЛАВНЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАТЕГИИ

1. ROE (рентабельность капитала) — 15%.

Банк постепенно наращивает рентабельность капитала, целевым уровнем для нас остается 15%.

2. TSR (совокупный доход акционеров) — лучше рынка.

Банк стремится приносить ценность своим акционерам. Наша цель — увеличить доход акционеров как через повышение стоимости акции, так и через дивидендную доходность. Мы стремимся показать уровень доходности для акционера выше, чем уровень индекса Московской биржи.